



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# 月桂冠株式会社

5

平成 9 年 9 月京都のとあるホテルでは月桂冠株式会社（以下月桂冠）の創業 360 年、会社創立 70 周年の祝賀会とこれにあわせて会長、社長の就任披露パーティーがおこなわれていた。新しく社長に就任したのは大倉家第 14 代の当主である大倉治彦氏であった。同氏は就任の挨拶で酒類業界がかつてない大変革期であり、清酒にとって非常に厳しい時期であるとの認識を示した上で、ピンチをチャンスに変えるべく精一杯努力すると述べていた。大倉新社長の指摘のとおり、酒類業界は流通構造の激変、更に清酒業界においては消費者の「清酒ばなれ」が顕著になっており同社にとっては非常に厳しい環境に直面していた。附表 1 は月桂冠の平成 6 年度と 10 年度の財務状況を比較したものである。

10

15

15

## 月桂冠の沿革

月桂冠の創業は 1637 年（寛永 14 年）。初代大倉治右衛門が、京都・伏見に「笠置屋」という屋号で開業した時にさかのぼるという。当時の酒銘は「玉の泉」といい、その後明治 38 年に現在の「月桂冠」を酒銘にした。江戸時代から明治時代にかけて東京では池田・灘・西宮の酒は「下り酒」と呼ばれ最上の銘酒として取り扱われていたが、伏見の酒は「場違い酒」と蔑称され値段において大きく格下げされて扱われるのが常であった。この理由として、当時灘の酒は水車を使った精米をおこなうなど、伏見の酒に比べて先進的な技術を駆使し醸造をおこなっていた。このため江戸では灘の酒の方が格上と見られていた。

20

25

また、伏見は地理的にも不利であった事があげられる。当時の輸送は樽廻船を使って江戸に運んでいたため、内陸部である伏見は淀川を一旦下って大阪まで運ぶ必要があり、そのまま江戸に出荷できる灘との輸送コストの差を考えると伏見の酒は採算が合わないことが多かった。

本ケースは慶應義塾大学大学院経営管理研究科の和田充夫教授の指導の下に修士課程 21 期生の塩田純也が作成した。本ケースは教材として準備されたものであり、特定の経営状況の巧拙を評価するものではない。（2002 年 2 月）本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒 223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉 4 丁目 1 番 1 号、電話 045-564-2444、e-mail:case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/> へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

30

しかし、その後月桂冠は格下とされた同社商品の品質向上のために酒造りに科学のメスをいれ、また格上とされていた灘での醸造もおこなうなど懸命に品質向上に努めた結果、品評会で次第に優秀な成績を収めるようになった。また、明治末期からの鉄道網の整備により樽廻船に頼らない輸送方法が確立できたことも同社にとって有利な条件であった。

その後の同社の発展は著しく、それまでの樽詰め製品全盛期のなか、いち早く防腐剤無しの壜詰め製品を投入し、東京の大手卸との関係を梃子に販路を拡大していった。昭和36年には、業界の夢といわれていた四季醸造蔵<sup>[1]</sup>を完成させ清酒醸造に画期的な革命をおこし、業界のパイオニア的存在の地位を確立した。そして同年販売量で念願のトップ・ブランドとなつた。それ以降は日本的高度経済成長の波にのって清酒の消費量は増え続け、同社の販売量もそれにライドし増加していった。

## 清酒業界

清酒の歴史は古くその起源を稻作が日本に伝わったとされる縄文時代晩期に求めることができるが、現在の清酒の原型が作られたのは15世紀という。日本人の食生活や文化と密接に関わり「国酒」と呼ばれてきたものが清酒である。このため清酒は神事や祭りごとには欠かせないものとなり、日本各地で生産されるようになった。従って、多くの造り酒屋が全国に点在するようになり、現在も清酒メーカーは全国に2,000社余りが存在する。しかし、この清酒メーカーの数は年々減少傾向にあり、昭和43年には3,512社あったものが平成7年には2,175社とおよそ6割にその数を減少させている（附表2）。

この原因は、酒造りは杜氏を頂点とする技能集団によって造られるものであるが、昨今は季節労働者の多い地域でも冬期の就業が可能になるという産業構造の転換で、杜氏になる人材の不足によって廃業に追い込まれるというものがあった。しかし、最も大きな原因是消費者のライフスタイルの変化が考えられた。例えば、戦後の欧米文化の浸透で食生活が洋風化したことによる清酒の飲酒機会の減少、更に最近では健康意識の高まりとともに比較的アルコール度数の高い酒類は敬遠される傾向にあった。事実、清酒やウィスキーといった酒類は減少傾向にあるが、ビールや果実酒類といったライト感覚の酒類は伸びており、全体としてアルコール消費量は伸びていた<sup>[2]</sup>（附表3）。

<sup>[1]</sup> 従来の「寒造り」による酒造方法は、1年のうちに3～4ヶ月しか酒を造ることができず生産性がきわめて低いという欠点があった。月桂冠では昭和30年頃から研究に取り組み、昭和36年に年間を通じた酒造りが可能な「酒蔵」を日本で初めて完成させた。この酒造方法を従来の「寒造り」に対して「四季醸造」と呼んでいる。

<sup>[2]</sup> 比較的アルコール度数の高い焼酎の消費量が伸びている要因として「チュウハイ」等焼酎を割ってアルコール度数を低くして飲む形態が定着したためと考えられた。

これらの要因によって清酒の需要が減少したことと、清酒メーカーの規模の零細性とがあいまって転廃業が続出したものと考えられた。

## 清酒のマーケット

現在、アルコールのマーケットはおよそ 6.5 兆円（小売りベース）といわれており、その内の約 17%が清酒のマーケットであった。この約 1 兆円というマーケットに対して 2,000 社余りが存在するという多数乱立型の構造で、このため清酒メーカーの 9 割以上が資本金 1 億円以下か、従業員が 300 名以下の中小・零細のメーカーであった。トップ・メーカーの月桂冠さえ販売シェアが 6%程度であり、業界の上位集中度は上位 23 社で 43.5%といった具合であった（平成 7 年国税庁調べ）。

また、清酒業界では一般的にナショナル・ブランドと地酒を区別することが多かった。この区別の基準は明確でなかったが、概ねナショナル・ブランドは販売量が上位 10 社程度、販売地域は全国的で商品ラインの幅が広く、コミュニケーション方法はマスコミュニケーションが主体であるという。

一方、地酒はナショナル・ブランドを除く全メーカーということになるが、余りにも数が多くてその特徴を一概に言することは困難であるが、敢えて言うならば、販売地域が限定的ないしは販売拠点が限られている。また、商品ラインはナショナル・ブランドに比べて少なく、コミュニケーション方法は口コミなどの人的情報源が主体であるといえた。

何れにしても清酒メーカーは、ナショナル・ブランド、地酒を問わず、非常に伝統のある企業が多く、その地域において素封家であることが多かった。また、大半の企業で株式は未公開であり、株式会社でない企業も多く存在していた。

## 清酒メーカーの動向

このようにナショナル・ブランドと地酒が渾然一体とした多数乱立型の市場で、月桂冠をはじめとする大手メーカーはその販売量を維持するために積極的に低価格商品の投入や販売促進費を投下していった結果、需要の減少と販売単価低下の双方の原因で売上高は減少し、一方で販管費の増加のため営業利益が圧迫されるといった事態が発生していた（附表 4、5）。

附表 4 の通り、清酒大手各社の営業利益率は年々低下傾向が顕著であり、売上原価の圧縮がなければ更なる営業利益の圧迫がおこつてことになる。

附表 5 では低価格化の傾向が顕著であるといわれるパック製品を取り上げ、その価格推移を時系列で表したものである。これによると大手各社の店頭価格は約 3 年間に大きく下落していることがわかる。<sup>5</sup> これは清酒大手各社が同質的なマーケティングを繰り返している結果であり、競争軸が価格中心になっているといったことが考えられた。

一方、地酒メーカーの動向は、2,000 社余りもあるわけであるから、その動向はさまざまであった。<sup>10</sup> これらの中には低価格路線に進むメーカーもあれば販売エリアを拡大しようとするメーカーもあった。しかし、傾向としては高付加価値の吟醸酒や純米酒といった特定名称酒に特化して生産するメーカーも多く見られた。この他に、ナショナル・ブランドに対して「桶売り」といつて今で言うところの OEM のような役割を果たしているメーカーもあり、なかにはナショナル・ブランドの子会社になっているメーカーもあるという。

<sup>15</sup> このような現象の背景には酒類流通の激変があった。酒類の流通も多くの消費財と同様にメーカー、卸、小売という経路で販売されているが、以前は免許制度による規制で流通の各段階で出店や販売に関わることが厳しく規制され秩序が保たれていた。

しかし、80 年代に酒ディスカウンターと呼ばれる小売業者が出現してからこの秩序が乱れはじめ、<sup>20</sup> 90 年代には価格破壊のブームにのって一層流通での乱売が激しくなった。また、昨今の規制緩和の流れで大手量販店やコンビニエンス・ストア（以下 CVS）での酒類の販売が容易になり、これまでの酒類の流通構造が激変した（附表 6）。

このような流通構造の激変は、附表 6 の通りディスカウンターや大手量販店、CVS によってもたらされたものであり、これらの店舗の購買便宜性が消費者に強く支持された結果、その販売シェアを急激に伸ばしていった。これらの小売業は酒類業界では新流通と呼ばれ、メーカーにとって営業政策上極めて重要なポジションを占めるようになった。

附表 6 では 2005 年の予測で異業種参入小売業の販売シェアが 20% と飛躍的な伸びの予測がなされているが、<sup>30</sup> これは 2003 年に酒類小売販売免許の事実上の規制撤廃を視野に入れたものであろうと考えられた。これまで酒類の小売販売は免許制が敷かれており厳しく規制されてきた分野であった。このため新規出店等は事実上困難な場合が多くかった。

sample

sample

sample

sample

sample

これは人口基準と距離基準という需給調整要件の基準があつたためであるが、これが撤廃されることによって事実上異業種からの新規参入が極めて容易になることが予測されていた<sup>[3]</sup>。

sample

sample

sample

sample

sample

## ブランド力強化の必要性

5

清酒のような嗜好性の強い商品は消費者のブランド選択が極めて主観的であり、価値観が多様であると考えられていた。例えば、清酒各社の同ランクの商品をブラインド・テストしてみればそのことがよく理解できた。よほど清酒に精通している人でない限り、きき酒によって個々のブランドを言い当てることは極めて困難な場合が多かった。しかし、その商品のブランド名を知るとたちまち選好をはっきりし、そのブランドの優劣を付けてしまうことが多いという。

10

従って、清酒におけるブランド価値の形成から購買意思決定に至る過程では、消費者のブランド・ロイヤルティが大変重要なファクターであると考えられた。

そもそも清酒は「国酒」と呼ばれ庶民の生活文化に密着し付加価値の高い商品であったが、需要の減少とともにメーカーが販売シェアを維持するために価格競争を繰り返した結果、次第にその付加価値が減少しブランド力の低下を招いたものと考えられた。

15

清酒メーカーはブランド構築においてある共通の傾向があった。それはコーポレイト・ブランド<sup>[4]</sup>を頂点としたアンブレラ型のブランド構築をしていることであった。月桂冠にも同様の共通点を見出すことができ、高級酒から低価格酒に至るまで「月桂冠」というコーポレイト・ブランドを常に使用しコミュニケーションをはかっていることであった（附表7）。

20

多くの清酒メーカーのコーポレイト・ブランドには伝統に育まれた文化性やヒストリーが含有されている場合が多く、清酒メーカーがこれらのことに対する自信とプライドを持っていることが多かった。このためどのような商品、どのような消費者に対してもコーポレイト・ブランドを使ったコミュニケーションをおこなっていた。

25

<sup>[3]</sup> ①人口基準… 人口 750 人～1500 人（地域によって設定）に 1 軒の出店。この条件を段階的に緩和して 2003 年 9 月には全廃する予定である。

②距離基準… 既存店からの距離が 100 ～ 150 m（地域によって設定）以上離れていなければならない。この条件を 2000 年 9 月に一気に撤廃予定。

③人的要件… 酒類販売責任者としての適格要件を備えていること。この条件は継続される。更に販売規制緩和に伴う未成年者の飲酒問題に繋がらないよう、対面販売の一層の徹底を呼びかけている。

以上の内容を 1998 年 3 月に中央酒類審議会の答申を受けて、閣議決定された。

30

<sup>[4]</sup> ここでいうコーポレイト・ブランドは、社名という他に基盤となるブランドも含む。例えば、灘の小西酒造（株）の「白雪」といった具合にである。

sample

sample

sample

sample

sample

このコーポレイト・ブランドを使ったコミュニケーションで成功していると考えられていたブランドのひとつに「剣菱」があった。

5

## 「剣菱」のブランド構築

10

剣菱は、販売量 10 位程度のナショナル・ブランドであり、多くの人がそのブランド名を知っているものと思われた。剣菱のマーケティング手法はナショナル・ブランドとしては特異で、附表 7 でも示されている通り商品ラインがレギュラー酒といわれるセグメントにしかなく、非常に絞り込んだものになっている。また販売促進費や広告費は一切かけず物流コストにおいても先方負担であるという。コミュニケーション方法は人的情報源に頼ったコミュニケーションである。このように剣菱はマーケティングにほとんどコストをかけていないブランドであるにもかかわらずその地位は安定しており、コーポレイト・ブランド構築に成功しているブランドであると思われた。つまり、剣菱のコーポレイト・ブランドには人を引き付ける何らかの要素があり、それがうまくコミュニケーションされているものと考えられた。

15

### 「剣菱」ブランドの由来

「剣菱」の由来は、永正 2 年以前（約五百年前）創業者稻寺屋伝によるとその酒標は、天地陰陽夫婦和合の象にて生々たるその瑞氣を感じ精氣の回天を為すと言う。又後の釀主坂上桐蔭の時、井戸より不動明王の尊体顯れ瑞喜し、降魔の剣身と鍔形を酒標とす。

20

※ホームページ 灘五郷・蔵元探訪  
<http://www.trans-japan.com/test/ultra/gallery04.html> より引用

## 「ワンカップ」のブランド構築

25 大関は、業界 3 位の大手メーカーで、ほとんどの人が知っているブランドであると思われた。大関の「ワンカップ」は昭和 39 年に発売されて以来、現在では同社の売上の約 1 / 3 を占める大型のヒット商品となっている。また、「ワンカップ」のシェアは、多数乱立型の市場でトップ・ブランドの月桂冠のシェアが 6% というなかにあって、カップ酒市場においてはそのシェアが 30 数% とそのガリバーぶりは際立っている商品であった。

30

「ワンカップ」の開発コンセプトは、当時飲食店で清酒は一升壜からお鉢子に注がれて出されるのが普通であり、そのためどこのブランドのものか判らなかった。そこで同社は、「顔の見え

る酒」としてそのブランドを前面に押し出す戦略を考えた。しかし、当時カップ酒は立ち飲みや安酒の悪いイメージが強く、そのイメージを払拭できるかが大きなポイントであった。結果的には、その商品特性である「手軽さ」や「飲みきりサイズ」という便宜性が受け入れられ、大ヒット商品となったのである。

5

## 消費者の動向

昨今、漫画「美味しんぼ」や「夏子の酒」などにみられるように、マスコミでは地酒を賞賛しナショナル・ブランドを批判的に取り扱う内容が散見されていた。これは、地酒は原料にこだわり、人の手によって丹精に造られたものだが、ナショナル・ブランドの酒は機械やコンピューターによって無機質に大量生産されているため美味しいといつた内容のものであった。また、地酒はナショナル・ブランドと違って宣伝・広告等をおこなわず、その費用を品質向上のために使っているなどの噂がまことしやかに流されていた。このような風潮の中で90年代には地酒ブームがおこり、新潟県産酒が酒処の灘、伏見に次いで3番目に躍進するといった現象もおこっていた。

10

15

このように地酒とナショナル・ブランドの対立構造がマスコミによって喧伝されていることに月桂冠は憤慨していた。同社の基本的な考え方は、「旨い酒を追求するということに地酒もナショナル・ブランドも関係がなく手造りや希少性があるからということで地酒が優れているといった風潮は間違いでいる」「清酒はあくまでも微生物が醸すものであり、その微生物が如何に働き易い環境をつくるかが人間の役割である。従って、手造りであろうとコンピューター管理で造られた清酒であろうと、どちらが微生物にとってよりよい環境を作ったかが問題であり、その環境作りにかける情熱では当社は決してひけを取らないつもりである」と述べている（月桂冠広報室談）

20

しかしながら、地酒賞賛の風潮に変わりはなく、また競合大手メーカーとの熾烈な競争もあり、同社としては危機感を覚えていた。

25

## 消費者調査

月桂冠では、1999年10月に消費者を対象としたアンケート調査を実施した。「なぜ清酒の需要が減るのか。月桂冠というブランドのどこに問題があるのか。」、という問題意識を究明するために調査は行われた。

30

sample

sample

sample

sample

sample

この調査データは、標本の偏りを排除するため、性別、年代においてそれぞれほぼ同数の標本を採取し、且つ地域的な偏りも排除するため首都圏、関西圏で同数の標本を採取されたものであった。なぜならば清酒に対する消費者の態度は、性別、年代、地域において大きく異なる可能性が考えられたからである。また、同社は、消費者がさまざまなブランドに対してどのように考えて

いるのかを知ることによって清酒ブランド構築の方法を探ろうと考えた。このため調査では清酒

ブランドのなかで特徴があり、且つナショナル・ブランドと地酒双方において代表性のある5つのブランドを選択し消費者の選好やイメージについて問うた。

その選択理由は以下の通りであった。

10 1. 剣菱

既述の通り、販売量としてはナショナル・ブランドでありながら、他のナショナル・ブランドと異なったマーケティングをしており、その特異性から対象ブランドとした。

15 2. 菊姫

地酒の一般的な特性が凝縮されていると考えられるので対象ブランドとした。

20 3. 月桂冠

業界最大手のブランドであり、ナショナル・ブランドの代表格といったことから対象ブランドとした。

25 4. 久保田

清酒業界のなかでもっとも成功したマーケティングといわれているのが「久保田戦略」である。従って、その成功したブランドを調査対象に加えることは意味があるといったことから対象ブランドとした。

30 5. 白雪

ナショナル・ブランドであり月桂冠とほぼ同じようなマーケティングをおこなっている。以前は業界でトップを争うほどのブランドであったが、最近その凋落ぶりは著しいものがあり、その原因解明のためにも調査対象ブランドとした。

調査にあたっては、被験者の全てがこれらのブランドを認知しているとは考えられなかつたために、調査開始前に上記の各ブランドのプロフィールを事前に配布しておいた。

(配付資料は、ケース巻末に附属資料として添付)

## 調査結果

調査の結果は附表 8～12 に示す通りであるが、なかでも附表 8 のブランド評価については同社にとって衝撃的な結果であった。これは被験者が各ブランドを 100 点満点で評価した結果であった。いくら多数乱立型の市場構造とはいえ、販売量でトップ・ブランドである月桂冠の評価が 5 ブランド中 4 位であったことは屈辱的な結果であり、月桂冠のブランド再構築が急務であることを意味していた。

この他に、ブランド評価で 1 位になった久保田は、ファン<sup>[5]</sup>を多数取り込んでいることがわかり、なかでも清酒に対する関与<sup>[6]</sup>が高い層をファンに多く取り込んでいることがわかった。つまり、久保田はファンの数とそのなかでの高関与な人々が占める割合双方において 5 ブランド中 1 位であることがわかった。この分析結果は、ブランド評価の順位で 2 位以下の剣菱、菊姫、月桂冠、白雪の順位と全く同じものであった（附表 9）。

さらに、分析を進めるとブランド評価の順位が購買意図にも大きく影響していることがわかった。ブランド評価で付いた順位が購買意図においても全く同じ順位であることがわかった。

また、附表 10 は月桂冠の得点のなかで高い得点と低い得点を付けた人々に 2 分割し、各年代の分布をみたものである。

附表 11 は各ブランドに対するイメージ構造と接触体験を因子分析したものである。まず、イメージ構造であるが例えれば、月桂冠の場合は 3 つの因子が抽出された。この 3 つの因子は他のブランドにも共通した因子が抽出されており、従ってこれらのイメージ構造は清酒全般におけるイメージであることが推測された。最初の因子は、食に関するものであったり、伝統や地域に関する内容が多く含まれているため「文化性因子」と呼ばれた。次の因子は、希少性や手造り、丹誠込めて造られているといった内容であったので「思い入れ因子」と呼ばれた。最後は、清酒の味にまつわるものであったため「味因子」と命名された。

<sup>[5]</sup> この分析では、各ブランドの評価得点に順位付けを行い、1～5 までの尺度に直した。サンプルによっては同得点を付けているケースも珍しくなく、その場合は同順位として処理した。分析では、5 が当該サンプルの 1 位を意味しており、基本的には各サンプルで 5 のついている銘柄を対象とした。但し、上記の通り同順位で処理している場合、5 が付いていないサンプルもあり、従って本分析では 4 以上のサンプルをもってファンとした。

<sup>[6]</sup> この場合の関与は製品関与の意味で用いている。製品関与とは、「消費者の評価システムや自己概念（あるいは自己イメージ）と製品との関係によって発生する動機づけの状態であり、その発生の仕方は目標指向的である。従って、自我関与状態の強さは、対象となる製品と目標となる消費者の価値システムや自己概念との結びつきの強さによって決定される。」（1984、和田充夫）といわれている。そのなかでも状況によって変化しないある程度永続性のある自我関与を製品関与と呼んでいる。以下「関与」の略語は製品関与の意味で用いることとする。

sample

sample

sample

sample

sample

5

10

次に、消費者の過去のブランド接触について、酒販店や飲食店での店員等の奨めや、家族や友人・同僚などのいわゆる口コミといわれるものと広告・宣伝や店頭でのディスプレイによる接觸を聞いた。結果は、菊姫、久保田においては接觸体験で1因子となった。これは広告や店頭ディスプレイ等のコミュニケーションをおこなっていないためと考えられた。一方、菊姫、久保田同様に広告や店頭ディスプレイ等のコミュニケーションをおこなっていない剣菱が2因子抽出されたのは、菊姫、久保田に比べて販売量が圧倒的に多く、このため当該ブランドと接觸する機会が比較的多いことが起因して、「消費体験因子」と「情報体験因子」という形で2因子抽出されたものと考えられた。月桂冠、白雪については、人的情報源と非人的情報源の2因子が抽出され、それぞれ「パーソナル接觸因子」と「インパーソナル接觸因子」と命名された。このように接觸体験は各ブランドのマーケティングの違いによって様々な結果となつたが、清酒に対する接觸経路は大別すると月桂冠や白雪のように2経路存在することがわかり、このため「パーソナル接觸因子」と「インパーソナル接觸因子」の2つで分析を進めることとなつた。

また、同社ではこれらの因子がブランド価値を形成する上で大きな要因となっているものと考えていた。そこで同社はこれらの因子がブランド価値を形成するうえでどのようなインパクトを与えるのか統計的手法を用いて分析を試みた。

結果は、清酒に対する関与の違いによって、また低関与層においては飲酒層と非飲酒層の違いによって、それぞれブランド価値を形成するのに重要である因子が違う結果になつた。ここで高関与層において飲酒層と非飲酒層の違いによる分析を試みなかつたのは、高関与層の多くは飲酒層であったためである。

まず、高関与層は「味因子」と「パーソナル接觸因子」を重視している層であることがわかつた。つまり、高関与層は清酒の本質的な要素である味を重要と考えていることがわかり、接觸体験ではブランド価値により影響を与えているのは口コミなどパーソナルな接觸を重視していることがわかつた。さらに、パーソナルな接觸のなかでも2因子抽出できた剣菱、月桂冠、白雪においては「よく買っている」「よく飲んでいる」という変数の因子負荷量が他の変数よりも大きいことから、これらのことが実際おこっている場所を考えれば酒販店や飲食店での接觸が重要ではないかと推測された。

逆に、低関与飲酒層は「思い入れ因子」「パーソナル接觸」を重視する層であった。さらに、この層特有の傾向として「価格」も非常に重視していることがわかつた。つまり、低関与飲酒層

sample

sample

sample

sample

sample

は高関与層に見られた味といったものではなく清酒の付加的な要素を重要視していることがわかった。接触体験については、高関与層と同様のことがいえる結果となった。最後に低関与非飲酒層は、高関与層ほどではないが「味因子」を重要と考えており、接触方法としては「インパーソナル接触」を重視している層であることがわかった。これを簡単に表にまとめると以下のように表せた。

5

	伝達内容	伝達方法
高関与層	味因子	パーソナル接触
低関与飲酒層	思い入れ	パーソナル接触
低関与非飲	味因子	インパーソナル接触

10

飲酒頻度については、附表 12 の通り、年齢が下がるほど清酒の飲酒頻度も下がる傾向にあり、20代では約半数の人が清酒を飲まないと答えている。この他の調査結果からわかったことは、年代の違いによって飲酒特性と清酒に対する関与度にある傾向があることである。飲酒特性をまとめると以下の通りであった。

### 飲酒特性

- 1、20代…外飲わいわいプライベート派
- 2、30代…外飲わいわい仕事派
- 3、40代…内飲しっとりプライベート派  
外飲しっとりプライベート派 } しつとりプライベート派
- 4、50代…内飲しっとりプライベート派

用語の説明 : 外 飲 = 飲食店での飲酒  
 内 飲 = 家での飲酒  
 わいわい = 大人数での飲酒（4～5名以上）  
 しつとり = 小人数飲酒

15

20

ここでクラスター別にブランド価値と購買意図を分析した結果、顕著な特徴があったものとして、プライベートでの飲酒よりも仕事での飲酒の方がブランド価値の評価、購買意図とともに下がる傾向にあると言ふことである。また、プライベート飲酒であるか仕事飲酒であるかの違いほど明確ではなかったものの小人数での飲酒より大人数での飲酒の方がブランド価値の評価、購買意図ともに下がる傾向が認められた。

25

これまでの分析で年代、飲酒特性、関与度において次のような特徴があることがわかった。50代は比較的清酒に対して高関与であり、家で晩酌をする傾向にあるということである。40代については清酒に対する関与はあまり高くはないものの、清酒そのものは20代・30代に比べて

30

sample

sample

sample

sample

sample

飲酒しており、プライベートで飲酒する傾向が強いことがわかった。一方、30代は清酒に対する関与は50代に次いで高いものの、あまり清酒を飲酒しない層であった。また、30代の飲酒特性は仕事仲間と飲食店で飲む機会が多いこともわかった。20代については清酒に対する関与が極めて低い層で、その飲酒特性は友人などと飲食店でプライベートで飲む機会が多いのが特徴であることがわかった。

5

これまでの分析結果を簡単に表にすると以下の通りであった。

飲酒特性	年代	関与度	ブランド価値	購買意図	飲酒・非飲酒
プライベート	20	低	低	低	非飲酒層
仕事	30	高	低	低	非飲酒層
プライベート	40	低	高	高	飲酒層
プライベート	50	高	高	高	飲酒層

※この表はあくまで分析結果の傾向をあらわしたものである。

この分析結果を目の前にして月桂冠は悩んだ。月桂冠のブランドが今や盤石でないことは明白であった。しかし、どのようにして月桂冠のブランドの価値を上げていけばよいのか。ブランド戦略について全く違った方法が存在するのか。大倉社長はこれまで同社がおこなってきたマーケティングをもう一度見直し、どのようなブランド戦略を探ればよいのか検討する必要があると思った。月桂冠にとって残された時間は多くなかった。年々減少する清酒の消費量、競合他社との熾烈な価格競争とまさに二重苦のなかで次第に月桂冠という企業の体力が弱体化していくのが感じられていた。

20

25

30

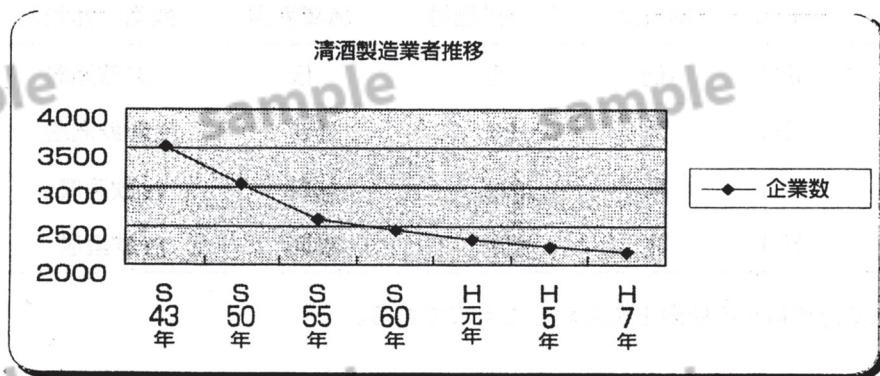
附表1 月桂冠の営業利益推移

	H6	H7	H8	H9	H10
売上高	57,717	56,560	57,207	56,020	53,371
売上原価	40,541	39,267	38,904	38,075	36,699
販管費	14,249	14,190	14,885	15,214	15,731
営業利益	2,927	3,103	3,418	2,731	941

(平成10年の営業利益減少要因の一つに創業360周年記念行事の費用が数億円計上されている)

\*月桂冠社内資料

附表2



\*平成10年国税庁課税部酒税課発行の「清酒製造業の概況」より作成

附表3 酒類消費数量推移

種類別	昭和60年	平成2年	平成5年	平成6年	平成7年	構成比	対2年比
清酒	1,334,664	1,372,791	1,362,122	1,256,849	1,262,438	13.1%	92.0%
合成清酒	20,729	21,155	36,925	43,350	50,556	0.5%	239.0%
焼酎	593,347	525,635	588,738	606,402	647,925	6.7%	123.3%
みりん	75,940	85,483	87,614	84,882	87,476	0.9%	102.3%
ビール	4,724,846	6,463,025	6,756,477	7,056,792	6,743,946	70.2%	104.3%
果実酒類	79,909	134,491	121,098	135,882	157,037	1.6%	116.8%
ウィスキー類	292,998	255,474	230,635	204,939	190,696	2.0%	74.6%
スピリッツ類	31,437	46,315	35,628	32,526	31,814	0.3%	68.7%
リキュール類	80,422	121,988	149,266	192,657	222,047	2.3%	182.0%
雑種	9,380	8,312	11,201	27,579	209,424	2.2%	2519.5%
合計	7,243,872	9,034,669	9,379,704	9,641,858	9,603,359	100.0%	106.3%

\*平成10年国税庁課税部酒税課発行の「清酒製造業の概況」より作成

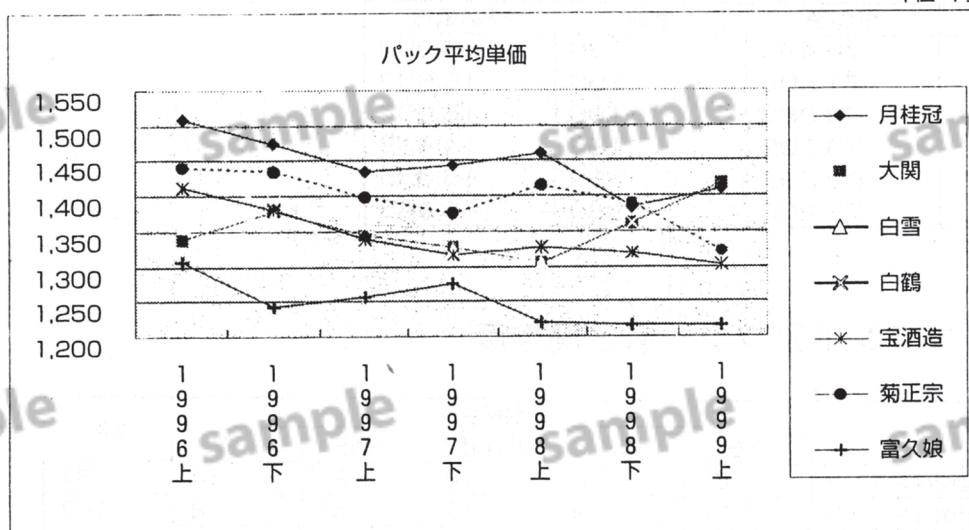
附表4 清酒大手メーカー財務指標

	平成6年	平成7年	平成8年	平成9年	平成10年
対前年売上高伸び率		93.7%	103.7%	97.0%	94.7%
対売上高売上原価率	67.7%	66.6%	65.6%	65.1%	64.7%
対売上高販管費率	28.0%	29.3%	29.3%	31.0%	32.6%
対売上高営業利益率	4.2%	4.1%	5.1%	3.9%	2.7%

\* 清酒大手7社（月桂冠・白鶴・大関・日本盛・白鹿・沢の鶴・白雪）の合計値より算出

附表5 パック製品の単価の推移

単位：円



※SCIデータ（月桂冠社内作成） 各年度上・下半期に分け平均単価を算出

附表6 業態別マーケットシェアの推移と予測

			1983年	1996年	1997年	1998年	2005年予測
一般 酒販店	宅配・サービス中心店		55.4%	24.0%	22.0%	20.0%	16.0%
	酒類専門店		13.9%	6.0%	6.0%	5.0%	3.0%
	単独C V S		6.9%	3.0%	2.0%	2.0%	1.0%
	業務用酒販店		18.0%	13.0%	13.0%	12.0%	10.0%
組織小売業	C V S チェーン		3.5%	21.0%	21.0%	22.0%	20.0%
	専門大店		0.0%	20.0%	20.0%	18.0%	15.0%
	量販店 (GMS・SM)		0.5%	9.0%	11.0%	13.0%	15.0%
	異業種参入小売業		1.8%	4.0%	5.0%	8.0%	20.0%

※流通問題研究所1998より作成

附表7 清酒カテゴリー別ブランド

	大吟醸酒	純米吟醸酒	上撰	佳撰	パック	カップ	生酒
剣菱			剣菱				
月桂冠	月桂冠鳳麟	月桂冠笠置屋	月桂冠	月桂冠	月桂冠つき	ザ・カップ	月桂冠生酒
大関	大関十段仕込	大坂屋長兵衛	大関	大関	大関のものも	ワンカップ	大関生酒
白鶴	白鶴大吟醸	白鶴山田穂	白鶴	白鶴	白鶴まる	白鶴サケカップ	白鶴生酒
菊正宗		菊正宗雅	菊正宗	菊正宗	菊正宗ビン	菊正宗スパークカップ	菊正宗生酒

※産経新聞メディア発刊 SAKE99より作成

附表8 ブランド評価

ブランド評価得点

銘柄名	平均値	度数	標準偏差
剣菱	76.495	196	13.990
菊姫	71.505	196	16.603
月桂冠	69.893	196	16.007
久保田	79.709	196	14.812
白雪	68.398	196	15.035
合計	73.200	980	15.865

附表9 ブランド別ファン層と関与度

度数		銘柄名					合計
		剣菱	菊姫	月桂冠	久保田	白雪	
低関与なファン		21	14	16	22	14	87
高関与なファン		37	29	17	57	8	148
合計		58	43	33	79	22	235

附表10 月桂冠のファン層

度数	年齢	月桂冠評価得点		合計
		低い層	高い層	
	20代	26	23	49
	30代	24	21	45
	40代	28	24	52
	50代	15	35	50
合計		93	103	196

附表11 清酒のイメージ構造と接触体験因子分析結果

剣菱

剣菱のイメージ構造

	因子			
	味因子	外郭情報因子	思い入れ因子	文化性因子
味わい深い剣菱	.772	.316	.159	.142
飲み飽きしない剣菱	.770	.305	.136	.054
香りがよい剣菱	.705	.108	.218	.236
料理との相性剣菱	.650	.224	.143	.353
よい水剣菱	.468	.456	.359	.203
伝統ある企業剣菱	.295	.680	.172	.050
由緒正しい名前剣菱	.247	.586	.018	.138
酒処剣菱	.116	.573	.009	.233
好適米剣菱	.356	.435	.382	.215
米の産地剣菱	.139	.394	.266	.379
手造り剣菱	.212	.119	.848	.072
丹精剣菱	.246	.240	.767	.098
希少性がある剣菱	.014	-.152	.401	.364
祭りや文化剣菱	.109	.203	.004	.730
郷土料理剣菱	.409	.150	.140	.560
地域が好き剣菱	.156	.391	.180	.480
良い酒器剣菱	.307	.231	.158	.459

剣菱接觸体験

	因子	
	消費体験因子	情報体験因子
よく買っている剣菱	.958	.218
よく飲んでいる剣菱	.894	.267
家族が飲んでいる剣菱	.654	.312
飲食店でよく見る剣菱	.201	.848
店頭でよく見る剣菱	.254	.771
人から話を聞く剣菱	.312	.601
よく広告を見かける剣菱	.137	.501

## 菊姫

菊姫のイメージ構造

	因子		
	文化性因子	味因子	思い入れ因子
米の産地菊姫	.746	.087	.162
地域が好き菊姫	.689	.056	.131
酒処菊姫	.686	.163	.034
由緒正しい名前菊姫	.631	.196	.363
伝統ある企業菊姫	.566	.357	.288
郷土料理菊姫	.554	.284	.307
祭りや文化菊姫	.546	.175	.319
良い酒器菊姫	.521	.258	.416
好適米菊姫	.517	.439	.363
料理との相性菊姫	.443	.420	.324
味わい深い菊姫	.114	.883	.202
香りがよい菊姫	.210	.833	.196
飲み飽きしない菊姫	.179	.806	.242
よい水菊姫	.490	.507	.239
丹精菊姫	.328	.242	.788
手造り菊姫	.379	.234	.763
希少性がある菊姫	.089	.225	.656

菊姫接触体験

	因子
	接触因子
家族が飲んでいる菊姫	.860
よく買っている菊姫	.822
店頭でよく見る菊姫	.820
よく広告を見かける菊姫	.817
よく飲んでいる菊姫	.813
飲食店でよく見る菊姫	.777
人から話を聞く菊姫	.706

## 月桂冠

月桂冠のイメージ構造

	因子		
	文化性因子	思い入れ因子	味因子
伝統のある企業月桂冠	.758	.080	.142
郷土料理月桂冠	.687	.308	.193
酒処月桂冠	.652	.118	.183
祭りや文化月桂冠	.651	.231	.190
由緒正しい名前月桂冠	.625	.134	.154
料理との相性月桂冠	.600	.226	.290
地域が好き月桂冠	.583	.103	.181
よい水月桂冠	.565	.326	.357
良い酒器月桂冠	.499	.343	.376
好適米月桂冠	.487	.442	.265
米の産地月桂冠	.471	.457	.323
手造り月桂冠	.145	.943	.165
丹精月桂冠	.360	.666	.230
希少性がある月桂冠	.081	.478	.172
味わい深い月桂冠	.260	.326	.860
香りがよい月桂冠	.383	.288	.729
飲み飽きしない月桂冠	.232	.174	.720

月桂冠接觸体験

	因子	
	ハリーソカル接触因子	インハリーソカル接触因子
よく買っている月桂冠	.969	.038
よく飲んでいる月桂冠	.862	.019
家族が飲んでる月桂冠	.695	.125
人から話を聞く月桂冠	.509	.230
店頭でよく見る月桂冠	.075	.884
飲食店でよく見る月桂冠	.080	.741
よく広告を見かける月桂冠	.153	.737

## 久保田

久保田のイメージ構造

	因子			
	文化性因子	外郭情報因子	味因子	思い入れ因子
郷土料理久保田	.744	.304	.184	.072
祭りや文化久保田	.728	.180	.283	.250
伝統ある企業久保田	.663	.109	.141	.212
料理との相性久保田	.614	.355	.289	.141
由緒正しい名前久保田	.554	.178	.307	.255
良い酒器久保田	.419	.345	.377	.321
好適米久保田	.199	.778	.181	.153
よい水久保田	.128	.751	.283	.207
米の産地久保田	.280	.647	.206	.325
地域が好き久保田	.409	.520	.205	.002
酒処久保田	.388	.482	.241	.249
味わい深い久保田	.267	.233	.891	.153
香りが良い久保田	.299	.354	.779	.125
飲み飽きしない久保田	.308	.246	.757	.088
手造り久保田	.202	.203	.192	.737
丹精久保田	.347	.286	.281	.706
希少性がある久保田	.087	.081	-.026	.646

久保田接触体験

	因子
	接触因子
よく飲んでいる久保田	.861
人から話を聞く久保田	.833
店頭でよく見る久保田	.830
飲食店でよく見る久保田	.824
よく買っている久保田	.773
家族が飲んでいる久保田	.686
よく広告を見かける久保田	.661

## 白雪

### 白雪のイメージ構造

	因子		
	味・思い入れ因子	外郭情報因子	文化性因子
味わい深い白雪	.772	.303	.306
飲み飽きしない白雪	.696	.260	.297
手造り白雪	.672	.152	.267
丹精白雪	.667	.123	.447
香りが良い白雪	.582	.443	.348
良い酒器白雪	.532	.384	.341
希少性がある白雪	.448	.114	.206
米の産地白雪	.333	.751	.058
酒処白雪	.007	.681	.431
地域が好き白雪	.230	.643	.255
好適米白雪	.435	.518	.276
よい水白雪	.404	.484	.361
郷土料理白雪	.318	.464	.430
由緒正しい名前白雪	.229	.200	.717
伝統ある企業白雪	.089	.324	.671
祭りや文化白雪	.363	.396	.535
料理との相性	.430	.294	.527

### 白雪接触体験

	因子	
	パーソナル接觸因子	パーソナル接觸因子
よく買っている白雪	.897	.134
よく飲んでいる白雪	.884	.173
家族が飲んでいる白雪	.791	.253
人から話しを聞く白雪	.636	.411
店頭でよく見かける白雪	.182	.957
飲食店でよく見かける白雪	.249	.827
よく広告を見かける白雪	.218	.818

附表12 清酒の飲酒頻度と年齢

#### 清酒の飲酒頻度と年齢のクロス表

清酒の飲酒頻度	飲まない	年齢				合計
		20代	30代	40代	50代	
清酒の飲酒頻度	飲まない	24 49.0%	17 37.8%	15 28.8%	12 24.0%	68 34.7%
	月に2~3回程度	21 42.9%	19 42.2%	27 51.9%	18 36.0%	85 43.4%
	週1回程度	3 6.1%	7 15.6%	7 13.5%	10 20.0%	27 13.8%
	週3~5回程度	1 2.0%	2 4.4%	3 5.8%	10 20.0%	16 8.2%
合計		49 100.0%	45 100.0%	52 100.0%	50 100.0%	196 100.0%

## 附属資料



### 「剣菱」 剣菱酒造株式会社

所在地：神戸市東灘区御影本町 3-12-5

創業：1505 年頃（永正 2 年頃）

#### 酒造地の歴史的背景：

剣菱のある灘五郷とは西郷（神戸市灘区）、御影郷（神戸市東灘区）、魚崎郷（神戸市東灘区の一部と芦屋市）、今津郷（西宮市）、西宮郷（西宮市）からなっている。灘の酒造りの歴史は古く室町時代には始まっていたとされている。以来歴史を積み重ねて今では日本一の酒処として全国の約 2 割弱の清酒を生産している。灘五郷発展の大きな要因は、江戸時代樽廻船で大消費地である江戸に酒を届けたことが挙げられる。樽廻船とは酒を専門に運ぶ帆船で、江戸へは 20 日ぐらいの早さで到着したようである。このため酒が大量に早く届けられ、当時の江戸では大変重宝がられた酒の産地であった。また、灘の酒造りの発展には「宮水」といわれる醸造に適した水と酒米の王「山田錦」の産地が近くにあったことが挙げられる。

#### 銘柄プロフィール：

剣菱は灘五郷の中で御影郷に位置しているメーカーである。剣菱も早くから江戸積みを行い、当時江戸では大変評判の良い酒であったようである。事実、約 200 年前の酒の番付表には当時の最高位大関の地位が与えられていた。現在、生産量は業界 10 番手前後の大手メーカーであるが、その生産方法は昔ながらの手造りで行われ酒造好適米と言われる醸造に適した米を 100% 使用して生産している。そしてその醸造のポリシーは「常に酒造りに真面目に取り組むこと」を旨とし、現在の剣菱の愛飲家を裏切らないこととしている。従って、新規顧客獲得のための宣伝広告等は一切行っていない。



### 「菊姫」 菊姫合資会社

所在地：石川県石川郡鶴来町新町タ-8

創業：不明

(1580 年には文献に登場するが定かではない)

#### 酒造地の歴史的背景：

菊姫がある石川県鶴来町は、門前町として栄え加賀菊酒発祥の地として知られている。加賀藩はおろか、一向宗（浄土真宗）金沢御坊が開かれる以前より、優れた酒造りが行われ、その酒は京の都にまでもたらされ、天下の美酒加賀の菊酒として名声を馳せていた。江戸時代には「剣（鶴来）のすみ酒（澄んだ酒）」としてその卓越した技術と品質の良さが知れ渡っていた。

#### 15 銘柄プロフィール：

生産量自体は非常に少なく清酒業界の中で上位 100 社にも入らない会社である。しかし、その品質に対するこだわりは相当なもので、清酒は工業製品として造るものではないというポリシーを持っている。清酒はあくまで嗜好品であるが嗜好品であるが故に最上のものを目指したいとしている。従って、原料米は酒米の王と呼ばれる「山田錦」を惜しげもなく使って醸造し、また、蔵（工場）も醸造量の割に広いスペースを確保し上質の清酒を造るために時間と金を惜しまない姿勢である。このように清酒に対するこだわりと思い入れは非常に強く真の清酒メーカーたるんことを標榜している企業である。

生産量が非常に少ないため購入できる場所が限られている。地元石川県は例外として、日本全国で酒小売店 400 店としか取引が無く入手は困難な状況である。



### 「月桂冠」 月桂冠株式会社

所在地：京都市伏見区南浜町 247

創業：1637 年（寛永 14 年）

屋号を「笠置屋」として創業

5

#### 酒造地の歴史的背景：

月桂冠発祥の地である京都・伏見は、豊臣秀吉が城下町として発展させた後、江戸時代には参勤交代制度の交通の要衝として栄えた。今日でこそ伏見は灘に次ぐ清酒の主産地であるが、当時は一つの地酒処に過ぎなかった。理由として伏見は内陸部に位置していたため、江戸への出荷において樽廻船を使う灘の酒造業者に比べて地理的ハンディを負っていたためである。このため伏見の清酒は江戸では「場違酒」として蔑まれていた。しかし、明治時代以降、伏見の酒造家たちの品質への努力と鉄道の発達によって次第に発展を遂げ、現在は灘に次ぐ清酒の主産地となっている。

10

15

#### 銘柄プロフィール：

業界最大手の銘柄である。明治末期には東大の技師を招きそれまでの経験と勘に頼っていた醸造にいち早く科学のメスをいれ近代化に取り組む。それ以降防腐剤無しの清酒流通を可能にさせたり、業界の夢とされていた「四季釀造蔵」を完成させるなど業界のパイオニア的存在となる。今日では、杜氏の後継者不足を憂慮して、杜氏のノウハウをコンピューターにデータベース化し、ファジー理論を応用したシステムを構築するなど清酒醸造の先端技術を駆使している企業である。また、明治時代後半から他社に先駆けて広告も積極的に行いナショナルブランドの地位を確立してきた。従って、現在同銘柄は日本全国くまなく流通しておりその入手は非常に容易である。

20

25



## 「久保田」 朝日酒造株式会社

所在地：新潟県三島郡越路町朝日 880-1

創業：1830年（天保元年）

屋号を「久保田屋」として創業

### 酒造地の歴史的背景：

朝日酒造のある新潟県は灘・伏見に次いで全国3番目の酒どころとして有名である。越後杜氏と言われる有能な技能集団を数多く抱え、かつては日本最大の杜氏集団を形成したほどであった。これには当地が豪雪地帯であり出稼ぎに収入を依存していたことが越後杜氏発展には密接不可分なことであったと考えられる。また、豊富な水資源にも恵まれたことによって稲作が盛んだったことも酒どころとして発展した大きな要因であった。

### 15 銘柄プロフィール：

久保田の醸造元である朝日酒造にはもう一つ「朝日山」という銘柄がある。この2つの銘柄の生産量はほぼ同数で、合算で業界17位（関信越局管内1位）という準大手メーカーである。但し、この2銘柄の販売方法は異なっており、「朝日山」は地元新潟県を中心とした販売であるが「久保田」は全国の酒小売店と契約を結び「久保田会」という会組織の小売店としか取引をしていない。その数全国に約780店であり、酒小売店が全国に10万店以上あることを考えれば極めて少ない販売店数であると言える。また、生産能力に限りがあるため小売店から上がってくる注文に十分対応できていない模様である。これらのことから久保田は流通過程においてプレミアム価格が付くこともあると言う。

25

30



### 「白雪」 小西酒造株式会社

所在地：兵庫県伊丹市中央 3-5-8

創業：1550 年（天文 19 年）

5

#### 酒造地の歴史的背景：

現在の灘五郷が発展する以前は伊丹・池田が酒の主産地であった。かつて伊丹は、豊臣秀吉がこよなく伊丹の酒を好み、戦火から守るように特別扱いしたことによって、伊丹の酒造りは発展を遂げていった。また、最も早く江戸積みを始めたのもこの地域である。しかし、江戸積みに樽廻船が使われるようになると、水運の便が良い沿岸部に次第に酒蔵が移っていき現在の灘五郷を形成するようになった。

#### 銘柄プロフィール：

白雪は伊丹の中でも中心的なメーカーであり、現在清酒業界 7 番手前後の大手メーカーである。また、江戸積みを始めたのも白雪を中心とした伊丹の酒屋であり、江戸積み初期の頃は樽廻船では無く「駄送り」と言われる馬による輸送であった。小西酒造当時の 2 代目が「駄送り」の途中、雪をいただいた富士山の気高さに感動してつけたのが「白雪」の酒銘であるとされている。現在は積極的に地ビール事業に参入するなど事業の多角化を進めているメーカーである。

10

15

20

25

30

**不 許 複 製**

慶應義塾大学ビジネス・スクール

共立 2015.7 PDF